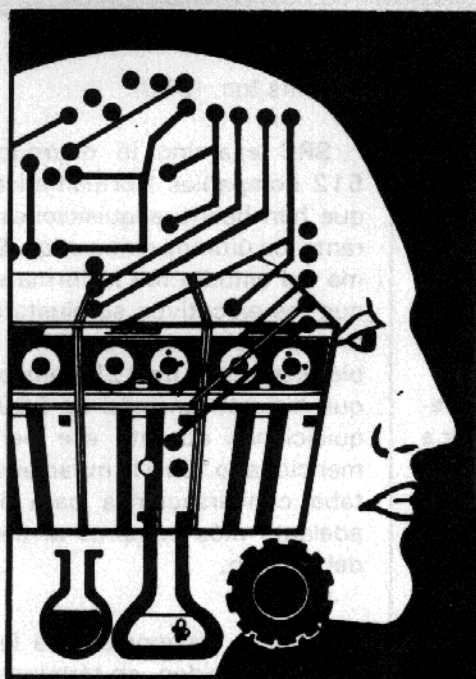




EL BÚZON DE SUGERENCIAS

AJUSTE A VIDA Y MEDIO NUEVOS

Los ejecutivos occidentales que trabajan en países en vías de desarrollo deberán estar dispuestos a adaptar sus técnicas de gerencia a las culturas locales, así como a los modos de vida y costumbres laborales, a fin de poder triunfar en su gestión.

Tal es el consejo dado por Derek Collins, gerente de la firma FRIDA Consultancy Ltd., con base en el RU., y que forma parte de la agencia oficial Europea para el desarrollo, Funds for Research & Investment for the Development of Africa FRIDA. Consultancy asesora a las compañías que operan en Africa y en los países en desarrollo por todo el mundo.

Collins, que ha sido consultor de gerencia en el Sudeste Asiático, recuerda haber sugerido a los miembros de la junta directiva de una compañía de Indonesia que seleccionasen a uno de sus colegas como ejecutivo en jefe.

"En Europa o en los EUA" dice Collins, "hubieran empezado a calcular de inmediato sus propias perspectivas de salir nombrado. Pero en Indonesia reaccionaron con horror: allí sus hábitos culturales están basados en el consenso. Todos hablan juntos hasta alcanzar una decisión por unanimidad."

Según Collins, una de las mayores dificultades con que se enfrenta el ejecutivo fuera de su país reside en los problemas creados por las divergencias culturales y lingüísticas en el ámbito de la intercomunicación. Por ejemplo, cuando la mayoría de los obreros son analfabetos, resultan inútiles los avisos y memorandos. Según recalca Collins, la comunicación verbal constante es vital para la existencia de buenas relaciones industriales en los países en desarrollo.

De igual importancia, según afirma, es la calidad de los gerentes expatriados. "Las compañías deben enviar a ultramar a sus me-

jores ejecutivos," dice, añadiendo que "Pocas firmas parecen percatarse de cuan difícil es llevar una gerencia en un país que esté en vías de desarrollo".

'Salón para la creatividad'.

El buzón de sugerencias de la Boeing Aerospace Co. de los EUA, recibió un impulso inusitado hace poco, con motivo del "salón de creatividad" abierto por la empresa.

El salón ofrece el ambiente y los estímulos para inquietar la mente, pensar y crear en la solución de problemas y en la presentación de nuevas ideas que favorezcan a la empresa.

Está abierto 24 horas al día, tiene sofás y muebles cómodos que "invitan a meditar" y mesas de conferencias para grupos interesados en las llamadas "tempestades de creatividad", tan favoritas de los Norteamericanos.

El salón está rodeado de mode-

los y de 'ideas' o proyectos que contempla la empresa en su programa de economías. Muchas de las ideas sugeridas en el buzón por los empleados también se exhiben allí, y se someten al análisis libre de quienes quieran investigar sus perspectivas.

Una comisión de personal de planta tiene a su cargo el cambio de modelos y garantiza su rotación para mantener encendida la chispa de la productividad.

Boeing espera que al rodear a su personal con ejemplos de inventiva permanente estimulará la creatividad.

Valor del tiempo para el ejecutivo.

Según estudios realizados por la Academy of Certified Administrative Managers de los EUA, los altos ejecutivos jóvenes en posiciones importantes (los que llaman high-blyers) le dan mucha más importancia al manejo y al valor del tiempo que sus colegas en edades más avanzadas.

Los 282 miembros que fueron motivo de la investigación recibieron una lista de 20 áreas claves. Se les pidió que las clasificaran en orden de importancia. El estudio fue orientado por Harold Smith, profesor asociado de administración de la Brigham Young University, también de los EUA.

Smith tabuló los resultados de las encuestas realizadas entre todos los gerentes y las respuestas de gerentes con menos de 40 años de edad y que perciben más de US \$ 30,000 anualmente.

En ambos casos, la capacidad y visión para descubrir problemas

serios nuevos recibió puntuación elevada. En el grupo combinado este aspecto ocupó un cuarto lugar, siendo los tres primeros la capacidad para escuchar, para dar instrucciones rápidas y efectivas y para "aportar responsabilidad e interés personal en la solución de problemas".

El grupo de los gerentes jóvenes le asignó importancia similar a la capacidad para descubrir problemas y al manejo efectivo del tiempo, la capacidad para alterar prioridades cuando sea necesario y para comunicar y explicar al personal lo que se espera de ellos.

"Con el fin de proyectar la carrera ejecutiva de un gerente joven, es importante en la entrevista de selección o promoción atender a las cualidades antes descritas, que son esenciales en el desarrollo del potencial de todo buen gerente", dice Smith.

El personal cuenta en las amalgamas

Aunque las empresas saben bien que la calidad de los funcionarios al servicio de las empresas que adquieren es un factor clave en el éxito de la "fusión", pocas son las compañías de importancia que hacen una evaluación previa, técnicamente orientada, sobre las posibilidades de que los ejecutivos de la empresa comprada se ajusten bien al nuevo ambiente y circunstancias que son producto de la negociación.

Lo anterior es una de las conclusiones básicas de un estudio realizado por una firma dedicada a investigación de la opinión pública, Standard Research Con-

sultants Inc. (SRC).

SRC examinó lo ocurrido en 512 compañías Norteamericanas que han hecho adquisiciones durante los últimos cinco años. El tema del estudio fue la forma en el que los ejecutivos se ajustaron a la nueva situación. La firma recibió respuestas de 125 compañías que hicieron un total de 500 adquisiciones durante ese período mencionado. Casi la mitad adelantaba conversaciones para llevar adelante más compras al tiempo del estudio.

Quiénes respondieron a la encuesta coinciden, en términos generales, en que los problemas de personal fueron varios de los motivos, más apreciables para el fracaso de las fusiones. Tuvieron dificultades, aclaran, en evaluar la calidad del equipo ejecutivo de una firma, especialmente pequeña, el ambiente laboral imperante en ella, si la adquisición tendría o no efectos negativos en la moral de los altos funcionarios y cuán difícil sería el ajuste de dos estructuras o más empresariales diferentes.

Dos tercios de las empresas revelaron que los conceptos de expertos sobre conducta y comportamiento en la empresa fueron de valor para tomar la determinación final de adquirir o no una empresa,

SRC asevera que las demoras causadas por un estudio de los expertos se justifican. Durante el quinquenio mencionado, 69 de las empresas tuvieron que vender 150 de las firmas adquiridas, ya que por lo menos 60 daban pérdidas. Muchos de estos problemas pudieron evitarse, según SRC, mediante estudios técnicos sobre el personal directivo de las empresas.